

2000. 1

.

L G

가

< >

< >

. .1

. .5

1. 1 .5

2. 2 .28

. .36

. .40

< 1 >

.48

< 2 > .53

< 3 > .66

< > .74

< >

- < 1> 1 (5) .5
- < 2> .7
- < 3> .9
- < 4> .10
- < 5> 4 .11
- < 6> .12
- < 7> .19
- < 8> .21
- < 9> () .22
- < 10> 2 (가3) .29
- < 11> .40
- < 12> .54
- < 13> .60
- < 14> .67

< >

가 , 가 .

13

5

, 1998 1
5

1999

가 , 가 .

가

가 .

IR

가가 .

2000 3
가

가

가 .

가

1999 4 200%
가

2000

가

7

가
가

15

가 , 가3

, 8 25 1999 8
- -

2

2

, CP,

1/2

가 가

가

2001 4

가

가

가

가 3

1 :

2 :

3 :

가

가

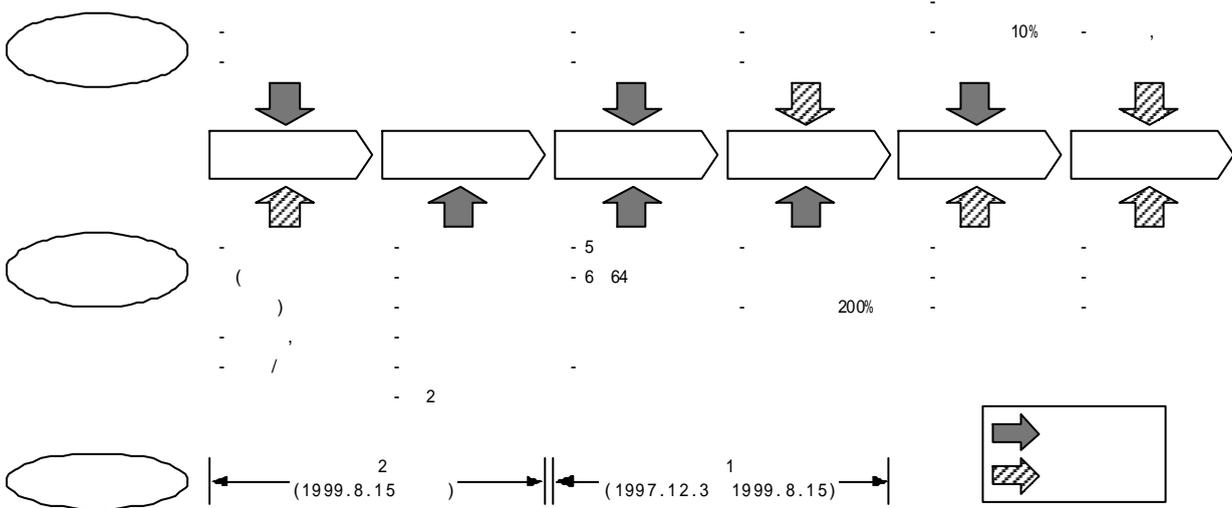
5

, 6-64

가

200%

< >



가 1998

가 가 1)

30

2)

가

3)

가

가

1) , 1998.2.24

2) , 1998. 9, pp. 29-35

3) , 1998. 9, pp. 165

가 . IMF, IBRD

4)

1998 1 13

5

5)

5

8 15

-

가

,

가3

, 8 25

1999

-

6)

가3

.

2

가

.

.

.

4)

, 1997.12.3

5)

5

, 1998.1.13

6)

, 5

, 1999.8.25

가3

7)

8)

1 :

2 :

3 :

가

가

가

가

7)

가 가

;

“5

2 (. 1999 8 가 3)

8

가

(, , 1999. 11. 4, 「 」)

“

.”

(, , 1999. 11. 4, 「 」) , 1999. 10. 16

8)

5

가

, 6-64

200%

2

가가

가

⁹⁾

“

가

”

가

가

“ 가

”

9) ‘ , 1999 12 21

1. 1

1 (1997.12.3 ~ 1999.8.15) < 1 >

< 1 > 1 (5)

(1999)		(2000)	
-	- 99	-	
- 98 4	100%	-	- 2000 3
- 99	200%	-	- 2000 1 5
			(FLC)
- , 7	-	-	
- 98 1	- 2000	-	2000 3 , 2001
, 98 1/4(1)	-		2 1
-	- 2000	-	가
			, 3 2 3 가
- 1`999 4	(-	
)			
- (99 2	- ,	-	
)			
- 1998	가		

1)

가

30

1999

가

가

10)

가

가

10)

1.

가

1

3

1

2.

가

100

50

3.

가

100

30

가

100

30

가

가

가

가

< 2 >

1	()	139
2	()	248
3	()	172
4	()	128
5	()	56
6	()	30
7		36
8	()	30
10	()	28
12	()	26
13	()	17
16	()	30
17	()	29
18	()	19
20	()	23
21	()	31
22	()	21
24	()	24
25	()	20
26	()	12
29	()	24
30	()	9
		1,152

80%

1999. 5. 20

가 .

가

1999 4 1 30
22

가 , 가

가 .

가

, 가 .

가 가 .

가 가 .

2

2)

가

가

가

가

가

가

1998 4 1

2000 3

가

1999 4 1 30
35%

22.4 1998 63.5

9.8 1998 26.9

17.1 ¹¹⁾

1999 4 1 5

2.7

1998 18.4

15.7

11.1

2.3

8.8

4 (, , LG, SK)

2.7

< 3 >

(, %)

	(A)				(%)	
		(B)	(C)	(D)	B / A	C / A
93.4.1	35.2	165.5	120.6	44.9	469.8	342.4
94.4.1	42.8	110.7	72.5	38.2	258.1	169.3
95.4.1	50.7	82.1	48.3	33.8	161.9	95.2
96.4.1	62.9	67.5	35.2	32.3	107.3	55.9
97.4.1	70.4	64.9	33.6	31.3	92.2	47.7
98.4.1	68.1	63.5	26.9	36.6	93.1	39.5
99.4.1	100.4	22.4	9.8	12.6	22.3	9.7

: '99

, 1999.8

11)

10 2 17 5)

< 5 > 4

(: %)

				L G	S K
98	12	449.3	275.7	341.0	354.9
99	6	340.8	192.5	246.5	227.3
		-108.5	-83.2	-94.5	-127.6

: , 「5

」, 1999. 8. 25

5

2000 1 1

가 200%

4)

(1)

12)

7

< 6 >

13)

12) 1998 9 3 5

13) ,

가 .

가 1 .

‘ ,

가 가

, 1999 6 30

, ,

가 .

G M

8

가 .

가 . GM,

가 L G 1999 7 7

L G

가 .

90% 가
가 .

3 가 ‘ , 가

D

IDC

가 D

23.5%

1

가

17.6% 16.8%

2 ~3

가 .

L G

6

가

L G

가 가

가 1999

150

가

5

7

가

(JBIC)

1999 10 18
15

5

26%

25%

24.5%

5

가

7

가

4

1999 4

(NCC)

, 7

12 2

가

가 .

50 50 6 , 9 1 5

1999 10 1

가 가 3 가 가

가 1998 9 1

3

3 가 , 50%

(KT-1), (KTX-2), 가 (KLH), (KF-16),
(FX) 2007 4 3

500 가 . 2 4 1 8 20 4
4 3
25%

가

4 1 119 . (96)가
42% 1 127
6 % 10 가

가

가가

가 . 30-100

가
3
, 3
1999 7
3
가 8 9
, , 3 가 40:40:20 10% 가 10%
3 가
2002
6 500 2008 2
5
가
4
가
3
가 가

1998 9 ,

가 96

1999 10

가 ,

94

가 .

1.6

가 .

40

80

100

가

가 가

GE, ABB

가

가

51 %

가

가 가

ABB, GE

1998 9 7

39%

100%

1999 9
IPIC

1999 10 20

5 1

IPIC

50%

1 8

1999 11 11
9

가

5 가4

2 가

(2)

가

1998 6 18 5
가

55

¹⁴⁾

가

1999 9 6 ~64
가

54

39

93

6 ~64 41
(MOU)

38

79

14)

1999 6 18 - , 55

1999 9 22.3 , 3.4 79 34.9

1999 6 70 1999
 91.1%, 53.1% ,
 70 20 (28.6%)가 ,

1999 12 가 가

가 .
 가
 , 가가

5)

< 7 >

(:)

(6 64)	59	5	-	54	41	,	,	,
	42	2	1**	39	38	,		
	101	7	1	93	79			

* : , , ** , 1999.11.15

(1)

가
가 ,

가 .

, ,

,

.

,

.

1998

1

,

98

1/4

.

1998

98 7 1

1

2

, 2

1

.

1999 4 1

,

2

.

(2)

.

가

.

(3) 가

가

		I M F	
		1% (0.5%)	0.01%
		1% (0.5%)	0.01%
		1% (0.5%)	0.5% (0.25%)
	가	1% (0.5%)	0.5% (0.25%)
		3% (1.5%)	0.5% (0.25%)
		3% (1.5%)	1% (0.5%)

: 1. ()

2. 1999 2 1

1

가

1998

가

가

가

(4)

가

1999 4

가

가

가
가 .

, ,

.

.

.

가

,

가

.

,

.

< 9 > ()

∴

100
가 50%

100% 1

50% (30%)
2

2

30

,

가

가

가

가

1/4

가

S K

가

가

M & A

가

M & A

가

가

가

가

(5)

가

.
14 , 1999 3 18
2 , 1 5 , 4 , 가2 , .
9 9 가 1999 8 26 ' ()' , 1999
가 가 .

¹⁵⁾

2000 3 , 2001
2 1 (191 16 1 . 191 17 1 8).

¹⁶⁾

2
(393 2).
가
3 , 3 2
가 , (415
2).

15) 1999 11 22

16) 1999 11 22

가 .

,

가

.

,

.

2

8

, 2001

50%

.

(,

,

,

,

)

.

가

‘

’

,

) (

가

3

3

2/3

가

가

가

가

가

가

가

가

가

2. 2

2 (1999.8.15 ~) < 10 >

1) 2

, 가 , 가 가

(1) 2

2 1/2 .

1/2 .

(2)

()

, 30%

< 10 > 2 (가 3)

	(1999)	(2000)
2	-	- 2000 - ,
		- 2 (2) - 1/2 - - 1/2
	-	- 2000 - , ,
		- (: 10% 7%, : 3% 2%) -
	- (98.2)	- 2001 4 - 2 5%
	-	- 2000 4 - (100 .)
	-	- 2000 -

: 10% 7%

: 3% 2%

1% , 가 20%

10%

가 5

(3)

,
·
)

(4)

2000.1.1

2001.1.1

‘ , ‘ ,
·
, 가 ,
·

(5)

가

가

(가 ,) .

가

(,
) .

2)

(1)

가 , 가 ,

가

2001 4

25%

1

(core competence)

가

(2)

가

(core competence)

가

1 10

()

가가

3)

가

(50

30

)

,

(45%

50%)

.

:

5%

3%

가

100

: 3

1%

: 20%

(20 40%)

가

(10%

20 30%) .

5% 1 가 20% 가
 10 가 5% .
 가 30% .
 (1/5) .

4) 2

1999 9 (IBRD) , 2000

1999 9 , 10 4 가

가 ' 1999 8 가

1000 가 ' ,

1

가

(,)

가

가

가

가

OECD

1.

가

가 , ,

,

,

2.

가 가 , 가 .

3.

17) 가 < 2 > < 1 > , ,

가

가

가

4.

가

5

6

가

200%

가

5.

, 가

가

가

가 .

6.

가 50%

가 , 가
, , .

50% 가 , 가
, .

7. 2

가 2 ,
.

가 . ,

8.

가

.

,

.

9.

가

,

.

가

가

가

,

.

1, 2

< 11 > .

< 11 >

-	가	-	가	-
	가	,		IR
-		가		
		가		가
-			/	가
-		,		
-			가	
-				가
가		,		가
2	-	-		
-	가			

1.

가

가 139 , 172 , LG가 128

가

가

가

가

가

가

가

가

가

가

가

가

가

가

가

가 .

가 .

2.

가 가

가 가 ,

가
가 .

(ABS),

3.

가 .

가

5.

가 .

가 .

가 .

가

가

가

가

가

가

가 .

가

가

가

가 .

가

가

가

가

가

가3 2

가

가

가

가

, EVA

6.

가

가

가

가

M & A

가 M & A

가

M & A

M & A

M & A

가

가가

M & A가

가

7. 2

2

, CP,

1/2

가 가

가

(Front Office)

(Back Office)

8.

IMT2000

(, 100)

< 1 >

1.

-	, - , , 가 ()	374
	() 20%	1 ,

	- , , ()	()
	(5 %)	

-	< >	
()	- (1/2)	
	• : 1000	
	- 2	
	- ,	
- (:)	< >	385
2/3	- :	1
1/3		

- ()	-	382
가	- 가	2
	•	
	•	

-	- , ,	363
	•	
- 2	- 30	363
		1

-	3 %		
·	·	-	467
·	·	-	467
·		-	466
		·	
-		-	, 635
		·	

-	· 가	-	, · 418
		·	5%
		·	,
		-	, 418
		가	,
		-	, 418
			7

2.

<	>		()
-			
-	가		가
-		:	가
·	()		5%
<	>		
-			

-			()

: ()

, , (가) , ,

3.

	-	393
	- 20 가	
-	-	382
		3
	- < >	
< >	- < >	412
-	-	414
-	(414 4 2)	4 2
	-	
-	- ()	
- 2/3	-	
	-	
- 2	- 1	
	-	391 3
	- (20)	393 2
	가	
- < : > 가	-	399 , 401
	.	, 401 2
	.	
- ' ,	-	()
- : ,	- ' . . .	191 16,
가 , ,	' 가 . . .	54 7
	- 가	
	- 가	

4.

-	1/100	-	(, 6	403
-	+	-)	405
-		-	()	1
		-		405

-	가	-	()	
-	, 가	-	, 가	403

5.

-	()			
-				
-				

6.

		-		
		-		
		-		
		-	가	

-	4 3	-		
, 가	, 가			203

7. 가

· ,

8.

() ·

가 ·

< 2 >

1.

(1) 18)

가 , 가 .

가 , 가 , 가 .

가 , 가 , 가 ,

가 , (rent) .가

가 , 가 .

가 ,

가 , 가 .

가 , 가 .

18) , 「 , 1999.

가

가

가

G E 14 12 , IBM 12 10

(2)

¹⁹⁾

2

가

가

¹⁹⁾ 1999.

가

(가)
가 .

5 6
가

(3) 20)

가

가

20) , 「 , 1999. , 10가 , 10가, 12 . , 1999 12 , 가, 12 .

가
가 50%

2

가

가
가

가

2.

(1) ²¹⁾

가,

21) , '邪惡' 가, 501 , 1999.8.31.
(www.gong.co.kr)

()	()	()
-가 , , 가 , .	- , , .	-
	-	-
	-	-
	-	-
		200%
, 가 .	- 가 .	- 가 .
5.0%		
	- 가 가 가 .	- , 가 .
2	- 가 .	- 가 .
		-
		-
		-

1994 『

』 가 , , 가 , , 가

200%

80

200%

가
300%

“

”

가“

”

가

가

가

가

가.

가.

가.

가

가

가 가

가

25%

1

3

50%

가 가

2

2

2

2

가 가

가

(fire sale)

가

가

가

(2)

22)

가

()

가

22) 「 」, 1999.

가
90
가

(3) 23)

200% 1999 30
가

가 가

‘(大馬沒死)’ 가

1/2

가 가

23) 10가 1999 10

가 . ' , 가

가 가 가 가 가 가

, 30 1000 , 10% 100
. 100 1 ,
가 .

< 3 >

(< 14 >).

1. 24)

IMF

IMF

IMF

가

가
가

가 가

가 가 99% 가 ‘ ’ 가
가 가 , 가 가 가

24) , [economist.joongang.co.kr] , 287 , 1999. 10

		가	-
-	가	-	-
-		-	가
-		-	, , , ,
-		-	, ,
-		-	가
-	가	-	, ,
-		-	가
-		-	.
-		-	.

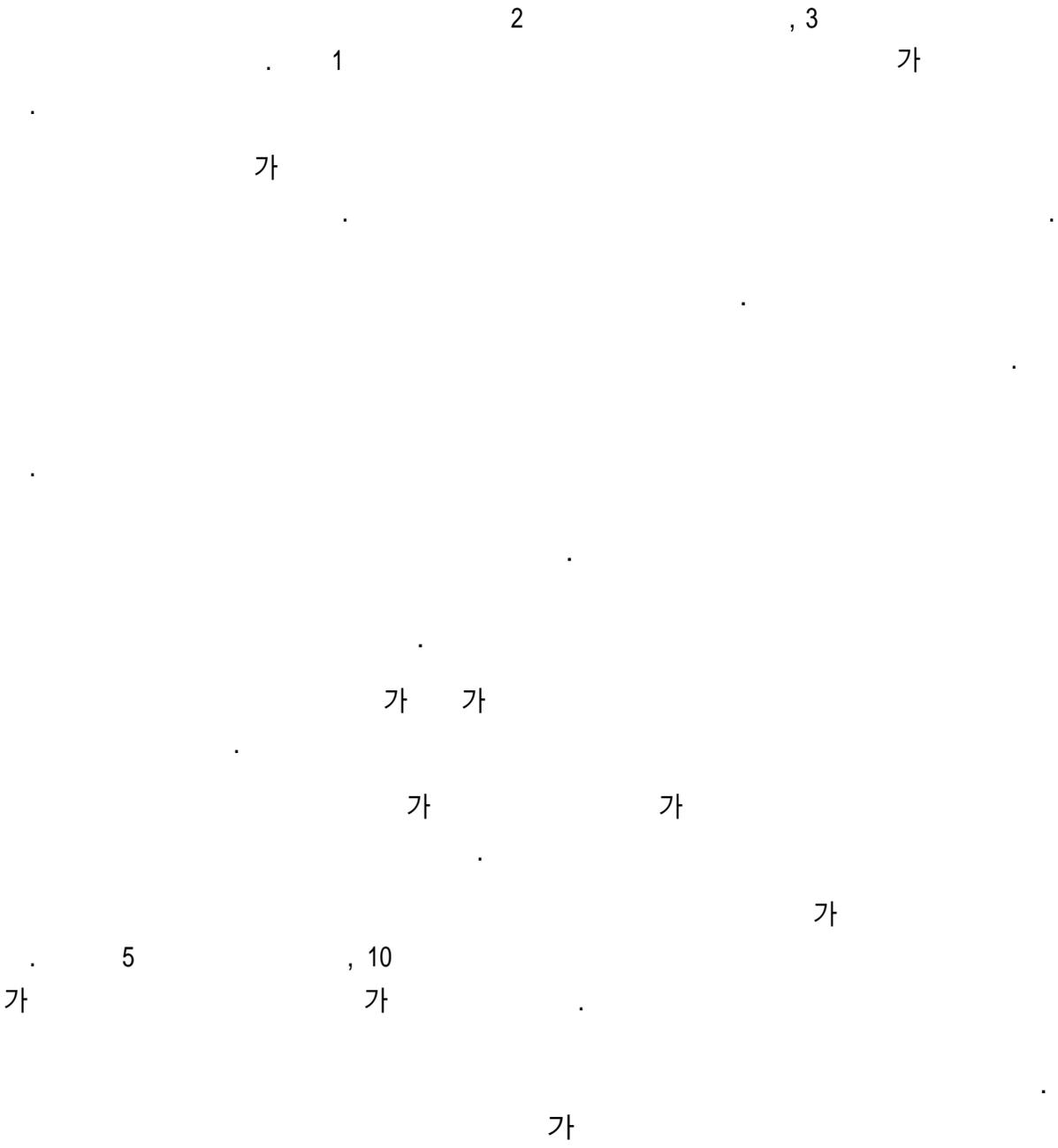
가

가

가

가

가



2. 25)

가

IMF

IMF

가

가

가

3. 가 26)

가

25) , [www.yonhapnews.co.kr]

가

가

4.

-

27)

가

- - -

가

가

가

가

가

27) Tarun Khanna and Krishna Palepu, The Right Way to Restructuring Conglomerates in Emerging Markets, Harvard Business Review, July-August, 1999, pp. 125-134

가

, , ‘ ‘ , , ‘ 가 .

, ,

가

가

가

가가

가

가

< >

· · · · · , 「 」, , 1998.
· · · · · , 「 」, , 1999.
· · · · · “ ”, , 1999.11.4.
· · · · · “ ”, . , 1999.11.20.
· · · · · “ ”, ,
1999.11.27.
· · · · · “ ” - “ ”, LG 98-
5, 1998.4
· · · · · “ M B O ”, LG 98-3, 1998.3
· · · · · “ ”, , 16 , 1998.11, pp.1 21
· · · · · “ ”, , 1999.11.27.
· · · · · 「 IMF 」, , 1999.
· · · · · 「 」, , 1999.
· · · · · “ ”, , 1999.10.2
· · · · · “ 가 ”, 1999
· · · · · , 1999.12.11
· · · · · “ 10가 ”, 1999 10 .
· · · · · “ ”,
· · · · · , 1999.10.2
· · · · · “ 가 ”, , 1999.12.3.
· · · · · “ ”, , 1999.12.3.
· · · · · “ IMF ”, , 35 1 , 1998 , pp.73 102
· · · · · “ 가 가? ”, 510 , 1999.11.9.
· · · · · “ ”, , 1999.11.5.
· · · · · “ IMF ”, .
· · · · · , 1999.10.2
· · · · · 「 」, , 1999.
· · · · · “ ”, CEO Information, 215 , , 1999.10.13
· · · · · “ ”, , 1999.11.4.
· · · · · 「 」, , 1998.
· · · · · “ M & A ”, , 1999.10.2
· · · · · “ ”, , 1999.11.16.
· · · · · 「 1998 」, , 1998.

, “ 2 . ” , 가 , 1999.10.22.
 , 「 」 , 1999.
 , “ 가 ” , , 1999.11.16.
 , 「 」 , 1999.
 , 「 5 」 , 1999.
 , “ ” , 1999.
 , “ ” , 1999.11
 , , 1999.9.19.
 , , 287 , 1999. 10
 가 1999.7.6, 1998 5 , 517 , 1999. 9. 23, , 493 ,

Berger, Philip G. and Eli Ofek, “Diversification's effect on firm value”, *Journal of Financial Economics* 37, 1995, pp. 39 -65.
 Hoshi, Takeo, Anil Kashyap and David Scharfstein, “Corporate structure liquidity, and investment: evidence from Japanese industrial group”, *Quarterly Journal of Economics* 106, 1991, pp. 33 -59
 Ghemawat, Pankaj and Tarun Khanna, “The nature of diversified business groups': A research design and two case studies”, *JIE*, Mar 1988, pp.35 -61.
 Khanna, Tarun and Krishna Palepu, “Why focused strategies may be wrong for emerging markets”, *Harvard Business Review*, July-August, 1997, pp. 41 -51
 Khanna, Tarun and Krishna Palepu, “The Right Way to Restructuring Conglomerates in Emerging Markets”, *Harvard Business Review*, July-August, 1999, pp. 125 -134
 Lewellen, Wilbur, “A pure financial rationale for the conglomerate merge”, *Journal of Finance* 26, 1971, pp.521 -537.
 Morck, R. and M. Nakamura, “Banks and corporate control in Japan”, *Journal of Finance* 54, 1999, pp. 319 -339.

(w w w.gong.co.kr)
 (w w w.ftc.go.kr)
 (w w w.fsc.go.kr)
 (w w w.mocie.go.kr)
 (w w w.mofe.go.kr)
 (w w w.bok.or.kr)